



Wolfgang Apel

## Leistungsgerechte Bezahlung: So binden Sie engagierte Mitarbeiter an Ihre Praxis

Ein Beitrag von Betriebswirt und Praxisberater Wolfgang Apel.

Kompetentes Personal zu finden und zu behalten, ist für viele Ärzte eine Herausforderung. Auch in kieferorthopädischen Praxen kostet die hohe Fluktuation Medizinern Zeit und Geld. Eine Möglichkeit, die wirklich engagierten Mitarbeiter an Ihre Praxis zu binden, ist eine leistungsgerechte Bezahlung. Wie dieses System aussehen kann, verrät der folgende Artikel.



© visivstudio/Shutterstock.com

### Über den Autor

Wolfgang Apel ist Betriebswirt sowie Praxisberater und veröffentlicht regelmäßig den Podcast „Unternehmen Arztpraxis“. Seit 2015 unterstützen er und sein Team der MediKom Consulting GmbH Arztpraxen aller Fachrichtungen, die mehr erreichen wollen: mehr Lebensqualität, mehr Wirtschaftlichkeit und mehr Zufriedenheit.



„Die Herausforderung besteht darin, Engagement zu fördern und auch monetär zu belohnen – und Ihre motivierten Mitarbeiter so langfristig an Ihre Praxis zu binden.“

In den meisten KFO-Praxen besteht ein festes Vergütungsmodell: Die Mitarbeiter erhalten ein monatliches Gehalt, welches auf ihren Stunden, ihrer Arbeitserfahrung und ihrer Qualifikation basiert. In der Realität ist es jedoch so, dass

zwei ZFA mit der gleichen Arbeitszeit, Qualifizierung und Berufserfahrung dennoch Unterschiedliches leisten. Ist es dann fair, sie gleich zu bezahlen? Und werden die motivierten Mitarbeiter bei Ihnen bleiben?

### Engagement muss sich lohnen

Wahrscheinlicher ist es, dass die engagierten Mitarbeiter sich nach einiger Zeit fragen, ob ihr Einsatz sich überhaupt lohnt. Denn auch, wenn es vertraglich verboten ist, können Sie davon ausgehen, dass Ihre Mitarbeiter ihr Gehalt untereinander kennen. Und es ist nicht gerade motivierend, zu wissen, dass die Kollegin, die immer nur „Dienst nach Vorschrift“ macht, gleich viel verdient, während man selbst aktiv zum Erfolg der Praxis beiträgt. Die Herausforderung besteht darin, Engagement zu fördern und auch monetär zu belohnen – und Ihre motivierten Mitarbeiter so langfristig an Ihre Praxis zu binden. Die dafür einfachste und beste Lösung ist eine leistungsgerechte Bezahlung: Denn wenn das Gehalt ganz offiziell an die Leistung gebunden ist, dann kann es auch keine Diskussionen darüber geben, ob es nun fair ist oder nicht, dass zum Beispiel eine kieferorthopädische Assistenz mehr verdient als die andere. Das lohnt sich doppelt: Ihre bereits sehr engagierten Mitarbeiter werden für ihre erbrachte Leistung fair

bezahlt. Sie bleiben im besten Fall lange ein fester Teil Ihres Teams und tragen mit ihrer erhöhten Produktivität weiter zum Erfolg der Praxis bei. Und auch bislang nur mäßig motivierte Mitarbeiter erhalten durch das leistungsorientierte System vielleicht einen „Motivationsschub“ und bringen sich mehr in die Praxis ein.

### Feste und variable Bestandteile für eine faire Vergütung

Wie kann eine leistungsgerechte Bezahlung nun aussehen? Diese setzt sich aus festen und variablen Elementen zusammen. Dabei berechnet sich der feste Anteil, wie bereits bekannt, aus der Qualifikation und der Arbeitserfahrung. Der variable Teil dagegen besteht aus drei Boni: Sie basieren auf einem persönlichen Jahresziel, einem Praxisjahresziel und einer Mitarbeiterbeurteilung. Somit hat jeder Mitarbeiter es selbst in der Hand, wie hoch das Gehalt am Ende des Jahres ausfällt.

### Das persönliche Jahresziel

Der erste Baustein ist ein persönliches Jahresziel, das Sie mit jedem Mitarbeiter individuell vereinbaren. Wichtig ist dabei, dass es eindeutig messbar ist und einen Zusatznutzen für die Praxis bringt. Das nachfolgende Projekt aus der Praxis verdeutlicht, wie ein solches „persönliches Jahresziel“ aussehen kann: Patienten in einer KFO-Praxis, die wir betreuen, fragten auffällig oft nochmals nachträglich bezüglich der Höhe der selbst zu zahlenden Anteile ihrer Behandlung nach. Es wurde klar, dass die entstandenen Missverständnisse durch eine bessere Aufklärung der Patienten zu vermeiden wären. So übernahm es eine der Rezeptionistinnen, die durch ihren vorherigen Job kommunikativ sehr gut geschult war, neben ihrer normalen Arbeit noch einen Leitfaden für die Patientenkommunikation zu erstellen. Dieser

ANZEIGE



# ZWP ONLINE

www.zwp-online.info/newsletter

Hol dir dein  
**#insiderwissen**

Mit dem neuen  
Newsletter  
Kieferorthopädie

coming soon ...

**ZWP ONLINE**

NEWSLETTER  
**Kieferorthopädie**

#dentalnews #insiderwissen #KFO

**Digitale indirekte Herstellung  
festsitzender UK-Retainer**



© custom scene - stock.adobe.de





wurde mit allen Mitarbeitern geteilt und trug so signifikant zur Reduktion der Nachfragen und einer höheren Patientenzufriedenheit bei.

**Weitere persönliche Jahresziele könnten sein:**

- die Social-Media-Kanäle der Praxis betreuen,
- die Zahl der verpassten Anrufe in der Praxis reduzieren,
- sich als „Feel Good Manager“ um die Belange im Team kümmern,
- den Azubi unterstützen, um seinen Notenschnitt zu verbessern.

Patienten. Wichtig ist, dass den Mitarbeitern alle Kriterien von Vertragsbeginn an bekannt sind. So wissen sie genau, was von ihnen erwartet wird, und unschöne Missverständnisse und böse Überraschungen im Jahresgespräch können vermieden werden.

Vor dem Gespräch bewerten Sie Ihren Mitarbeiter für jedes einzelne Kriterium – und Ihr Mitarbeiter bewertet sich selbst. Im Mitarbeitergespräch gehen Sie die Punkte gemeinsam durch und diskutieren die Bewertungen, die voneinander

Mitarbeiter haben somit die Möglichkeit, durch alle Bausteine einen Bonus von bis zu 20 Prozent zu verdienen. Dabei können alle Boni auch anteilig erreicht werden. Die Boni für das persönliche Jahresziel und das Praxisziel erhalten die Mitarbeiter im Folgejahr in zwei Raten. Beim Ergebnis aus der Mitarbeiterbeurteilung sieht es anders aus: Dieser Prozentsatz erhöht das monatliche Grundgehalt ab dem 1. Januar des folgenden Jahres. So kann jeder Mitarbeiter durch individuelle Leistung und das eigene Engagement nicht nur zwei Bonuszahlungen erhalten, sondern auch das Grundgehalt um bis zu fünf Prozent pro Jahr erhöhen.

**Echte Leistungsträger unabwehrbar machen**

Dieses System führt dazu, dass sich das Gehalt der echten Leistungsträger Ihrer Praxis nach und nach immer weiter erhöht und sie nach ein paar Jahren ein recht hohes Gehalt verdienen. Das ist aber völlig in Ordnung: Denn im Gegenzug haben Sie Mitarbeiter, die absolut engagiert sind und vollkom-

**„Wenn das Gehalt ganz offiziell an die Leistung gebunden ist, kann es auch keine Diskussionen darüber geben, ob es nun fair ist oder nicht, dass zum Beispiel eine kieferorthopädische Assistenz mehr verdient als die andere.“**

Neben der Messbarkeit und dem Zusatznutzen für Ihre Praxis ist es wichtig, dass das Jahresziel in der regulären Arbeitszeit zu erreichen ist. Hier liegt das Augenmerk nicht darauf, Überstunden anzuhäufen, sondern wertschöpfende Tätigkeiten zu etablieren und „Leerlaufphasen“ sinnvoll zu füllen.

**Das Praxisjahresziel**

Der zweite variable Baustein ist das sogenannte Praxisjahresziel: Hierbei arbeitet das gesamte Team gemeinsam an einem Ziel. Ein Praxisziel könnte sein, die Patientenzufriedenheit in der Praxis zu steigern. Hierbei erarbeitet das Team gemeinsam einen Fragebogen für eine Patientenbefragung, wertet ihn aus und definiert Maßnahmen, um die Zufriedenheit zu erhöhen. Alternativ kann das Reputationsmanagement gemeinsam in Angriff genommen werden: Ziel wäre es dann zum Beispiel, die Bewertungen auf Plattformen wie Jameda und Google zu erhöhen. Auch hier kann wieder jeder in der Praxis etwas beitragen und sich überlegen, wie man zufriedene Patienten dazu anregt, die Praxis auf einer Plattform zu bewerten.

**Die Mitarbeiterbeurteilung**

Der letzte variable Baustein ist die Mitarbeiterbeurteilung am Ende des Jahres. Mögliche Bereiche, die beurteilt werden können, sind zum Beispiel Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo, Arbeitsqualität oder der Umgang mit den

abweichen. Am Ende zählt jedoch Ihre Einschätzung. Daraus ergibt sich ein Notendurchschnitt, der die Höhe des Bonus in diesem Baustein bestimmt. Die in diesem Gespräch entstehende Diskussion bietet Ihnen und Ihrem Mitarbeiter außerdem die Gelegenheit, die Erwartungen, die Sie an Ihren Mitarbeiter und dessen Leistungen haben, in Ruhe miteinander zu besprechen.

**So berechnen Sie das Gehalt für Ihre Mitarbeiter**

Kommen wir zur letzten wichtigen Frage: Wie berechnen Sie das Gehalt inklusive aller Boni für Ihre Mitarbeiter?

Das Grundgehalt als fester Baustein liegt in diesem System zehn Prozent unter dem, was Ihr Mitarbeiter laut Qualifikation und Arbeitserfahrung eigentlich erhalten würde. Doch werden alle drei Boni maximal ausgeschöpft, kann Ihr Mitarbeiter ein Gehalt erreichen, das deutlich über diesem Tarif liegt:

- Erreicht der Mitarbeiter das persönliche Jahresziel, erhält er einen Bonus von acht Prozent. Dieser Faktor ist das größte Element, da es sich hierbei um das Ziel handelt, welches die jeweilige Person vollkommen selbst in der Hand hat.
- Wird das gemeinsame Jahresziel der gesamten Praxis erreicht, gibt es einen weiteren Bonus von sieben Prozent.
- Durch die Mitarbeiterbeurteilung sind weitere fünf Prozent möglich.

men loyal hinter Ihnen und Ihrer Praxis stehen. Sie decken Verbesserungspotenziale auf und arbeiten gemeinsam mit Ihnen daran, das Beste aus Ihrer Praxis herauszuholen.

So werden Ihre wirklich guten Mitarbeiter über die Zeit unabwehrbar. Denn keine andere KFO-Praxis wird ihnen das bieten, was Sie ihnen bieten. So sparen Sie am Ende durch die bessere Bezahlung der Leistungsträger hohe Kosten: Denn Sie müssen weniger neues Personal für Ihre Praxis finden und anlernen. Das Gehalt der Mitarbeiter, die nicht diese Leistung bringen, wird sich auch nicht erhöhen. Eine klare Motivation, um der Tätigkeit in Ihrer Praxis engagiert nachzugehen!

**kontakt**



**Wolfgang Apel**  
MediKom Consulting GmbH  
Obere Bergstraße 35  
90607 Rückersdorf  
Tel.: +49 911 99087030  
info@medikom.org  
www.medikom.org

**orthoLIZE**  
DIGITALE KIEFERORTHOPÄDIE

Digital gestützte Fertigung

**Dieser Scanner ist das Kabellos!**



**WIRELESS:  
DER NEUE  
CARESTREAM  
CS 3800**

**JETZT BEI UNS ERHÄLTlich!**

Wir unterstützen und begleiten Sie dabei, das Abformen in Ihrer Praxis zu digitalisieren.

Ob Scan oder Modell:  
**Konfiguration, Bestellung,  
Freigabe – Ein Workflow.**



orthoLIZE ist Ihr Partner für kieferorthopädische Konstruktionen und Fertigungen.

Ebenso unterstützen wir Sie mit Beratung und Trainings sowie dem Vertrieb, Installation und Service für KFO Hard- und -Software.

[www.ortholize.de](http://www.ortholize.de)